



Unconscious Bias

Dipl.-Psych. Scarlett Friedrich

Prof. Dr. Hans-Peter Erb

Unconscious Bias

Unconscious: unbewusst

Bias: Verzerrung

Unconscious Bias: Unbewusste Verzerrung bei der Beurteilung einer Zielperson,
Begriff meist im Arbeitskontext verwendet

Unconscious Bias

Grundlage: Merkmale einer Zielperson, die deren Bewertung beeinflussen, unabhängig von deren tatsächlichen Leistungen und Verdiensten

In der psychologischen Literatur werden über 150 mögliche Quellen für verzerrte Bewertungen beschrieben

Beispiele

Similar-to-me-Effekt: Zielpersonen, die ähnlich erscheinen, werden positiver bewertet, oft auch bei unbedeutenden Merkmalen wie Sternzeichen, Initialen usw.

Beispiele

Pratfall-Effekt: Zielpersonen mit „kleinen Makeln“ wirken sympathisch und werden positiv bewertet, kleine Schwächen lassen Verdienste positiver erscheinen, Schönheitsfehler „stoßen vom Podest“, insbesondere bei besonders erfolgreichen oder beliebten Zielpersonen

Beispiele

Halo-Effekt:

Auffällige Merkmale „überstrahlen“ den Gesamteindruck, z. B. hohe physische Attraktivität lässt auf hohe Intelligenz, hohe soziale Kompetenzen und weitere positiv bewertete Eigenschaften der Zielperson schließen

Stereotype

Stereotype: Vermeintliches „Wissen“ über die Mitglieder von Gruppen

Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit

Nationalität, Religion, sexuelle Orientierung,

körperliche und insbesondere seelische

Gebrechen, Beruf, Haarfarbe und viele mehr

Stereotype

Voraussetzung: Kategorisierung einer Person
als Mitglied einer Gruppe

Kategorisierung: Alltäglich viele Male getroffene Urteile über die
Zugehörigkeit eines Objekts zu einer Kategorie,
z. B. „Das ist ein Stuhl.“
notwendig, um Umwelt zu verstehen, schnell
Handlungsentscheidungen zu treffen usw.

Stereotype

Kategorisierung: Wie unbelebte Objekte werden auch Menschen kategorisiert, also Gruppen zugeordnet

notwendig, um etwa Freund von Feind zu unterscheiden

Warum Gruppen?

1. Selbstkategorisierung: In Abhängigkeit vom Kontext definieren

Menschen ihr eigenes Selbstkonzept über die Mitgliedschaft in Gruppen

(z. B. als Deutsche im Ausland)

2. Um Information über die eigene Person zu erhalten („Wer bin ich?“)

findet ein Vergleich mit Fremdgruppen statt

(„Was unterscheidet die Deutschen von den Franzosen?“)

Warum Gruppen?

3. Es besteht ein Bedürfnis, dass der Vergleich mit der Fremdgruppe möglichst vorteilhaft für die eigene Gruppe ausfällt. Dadurch erhält der Mensch ein positives Selbstbild (positive soziale Identität).

Vorurteile

Vorurteil = Einstellung gegenüber einer Gruppe oder einer Person,
die dieser Gruppe angehört

Einstellungen mit 3 Komponenten:

Kognitive Komponente: Vermeintliches Wissen, Stereotype

Affektive Komponente: Gefühle gegenüber Mitgliedern der Gruppe

Verhaltenskomponente: Diskriminierung, Verwehrung der Gleichbehandlung

Vorurteile

Folgen von Diskriminierung:

- Bedrohung des Selbstwertgefühls diskriminierter Individuen
- Aggressives Verhalten gegenüber Diskriminierten
- Zuschreibung der Funktion als „Sündenböcke“
- Fehlbeurteilungen, oft auch zum Schaden derjenigen, die diskriminieren

Vorurteile

Stabilität von Vorurteilen:

- schemageleitete Informationsverarbeitung, insbesondere bei Ambiguität
- positives Hypothesentesten
- „Subtyping“ bei stereotypwidersprechenden Exemplaren
- Sich selbst erfüllende Prophezeiungen
- Glaube an die gerechte Welt

Vorurteile

Abbau von Vorurteilen:

Kontakte zwischen den Mitgliedern der unterschiedlichen Gruppen, wenn

... gleicher Status

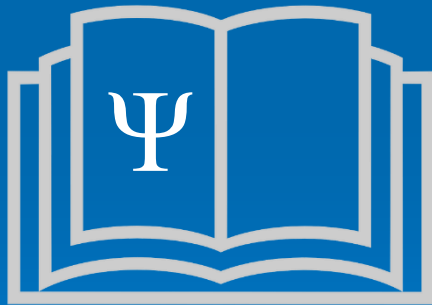
... institutionell Gleichheitsgedanke gefördert

... freundliche, informelle Situationen

... wechselseitige Anhängigkeit bei gemeinsamen Aufgaben und Zielen

Von der Theorie zur Praxis

Der Einfluss von Unconscious Biases in Leistungsbeurteilungen



Die Bedeutung von Leistungsbeurteilungen

- Leistungsbeurteilungen stellen eine wichtige **Komponente personalwirtschaftlicher Steuerungsmaßnahmen** dar

Die Bedeutung von Leistungsbeurteilungen

- Leistungsbeurteilungen stellen eine wichtige **Komponente personalwirtschaftlicher Steuerungsmaßnahmen** dar

- Personalentwicklungsmaßnahmen
- Personalentscheidungen (z.B. Beförderungen oder Entlassungen)
- Entgeltbestimmungen, Belohnungen

Administration

Die Bedeutung von Leistungsbeurteilungen

- Leistungsbeurteilungen stellen eine wichtige **Komponente personalwirtschaftlicher Steuerungsmaßnahmen** dar
 - Personalentwicklungsmaßnahmen
 - Personalentscheidungen (z.B. Beförderungen oder Entlassungen)
 - Entgeltbestimmungen, Belohnungen
 - Individuelle Rückmeldung des Leistungsstands

Rückmeldung

Die Bedeutung von Leistungsbeurteilungen

- Leistungsbeurteilungen sind auch im Hinblick auf die gesetzlich vorgegebene **Durchsetzung der Geschlechtergleichstellung und der Förderung von Vielfalt** bedeutsam

Die Bedeutung von Leistungsbeurteilungen

- Leistungsbeurteilungen sind auch im Hinblick auf die gesetzlich vorgegebene **Durchsetzung der Geschlechtergleichstellung und der Förderung von Vielfalt** bedeutsam

↳ *Sind Beurteilungsverfahren selbst frei von einem Diskriminierungspotenzial?*

Urteilsverzerrungen in Leistungsbeurteilungen

Beispiel

Eine Vorgesetzte hat die Möglichkeit, ein Mitglied ihres Teams für eine Bonuszahlung für besondere Leistungen auszuwählen. Die Vorgesetzte entscheidet sich für eine Mitarbeiterin, die zufällig dieselben Initialen hat wie sie selbst.

Urteilsverzerrungen in Leistungsbeurteilungen

Beispiel

Eine Vorgesetzte hat die Möglichkeit, [...].

➤ Mögliche Erklärung:

Menschen bevorzugen Buchstaben, die in ihrem eigenen Namen vorkommen gegenüber jenen, die dies nicht tun.

Urteilsverzerrungen in Leistungsbeurteilungen

- Die soeben beschriebene Situation dient auch als Beispiel für den *Unconscious Bias*, eine **Urteilsverzerrung**

Urteilsverzerrungen in Leistungsbeurteilungen

- Die soeben beschriebene Situation dient auch als Beispiel für den *Unconscious Bias*, eine **Urteilsverzerrung**

Wie schätze ich die
Leistung meiner
Mitarbeiterin ein?



Urteil über die Leistung

Urteilsverzerrungen in Leistungsbeurteilungen

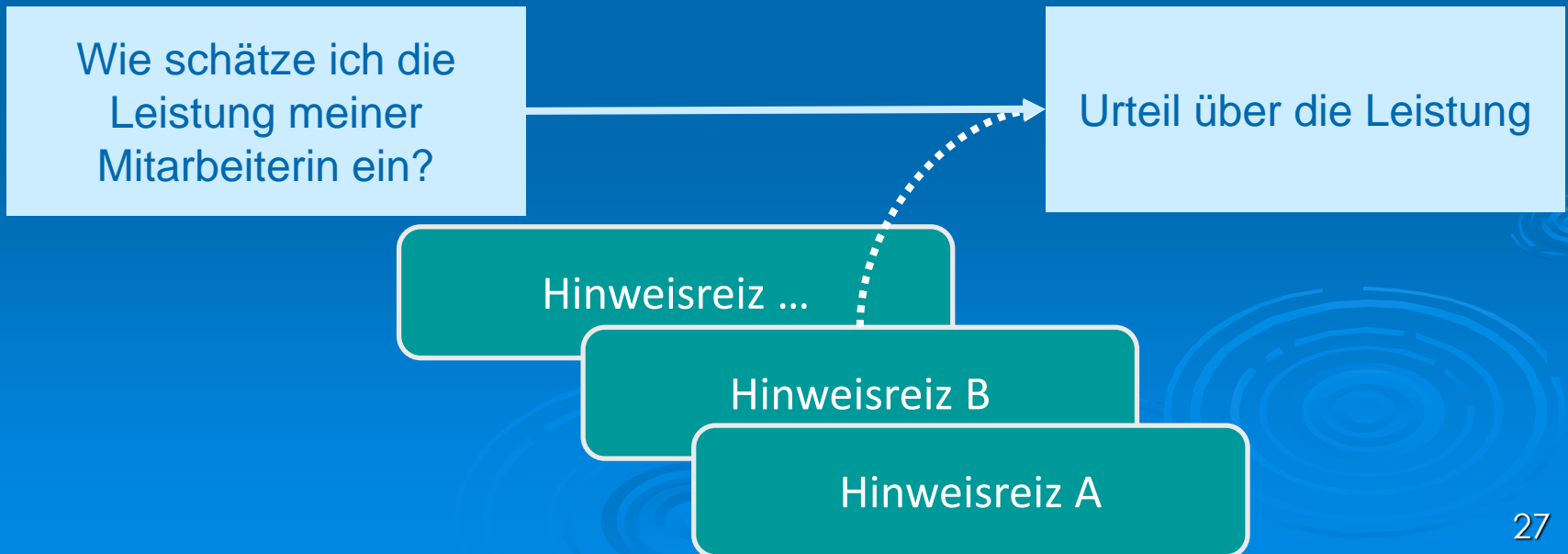
Anzahl bearbeiteter Anträge?



Qualität gezeigter Leistung?

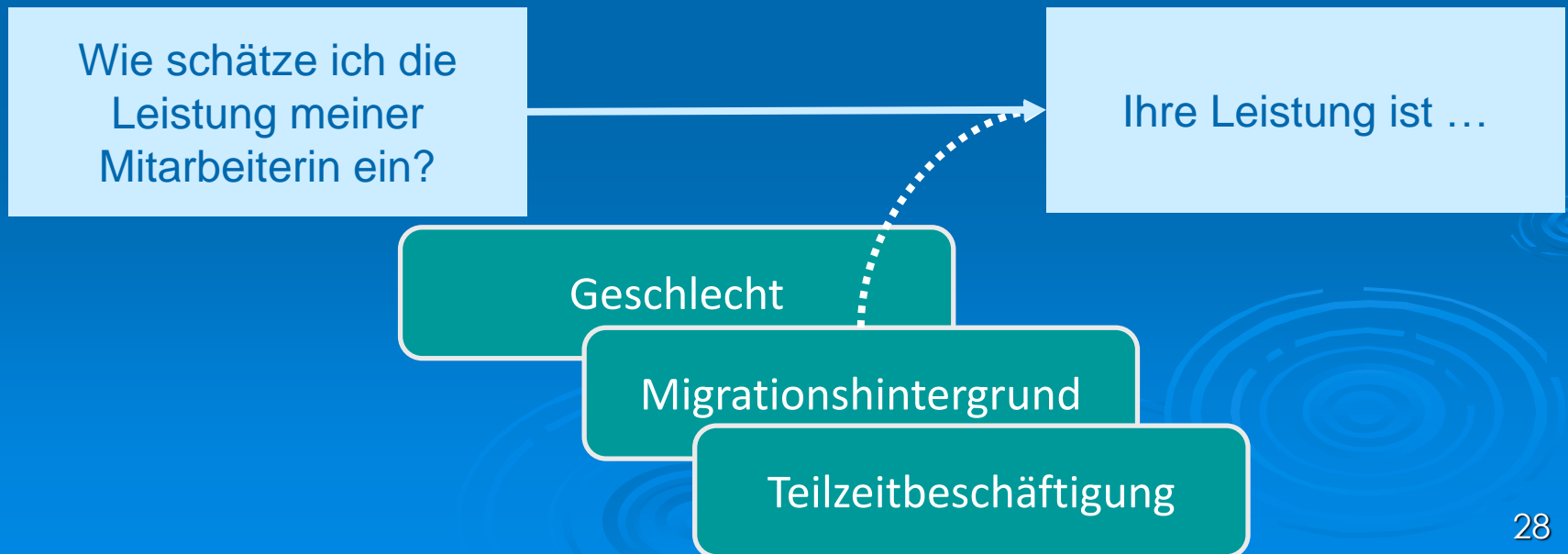


Urteilsverzerrungen in Leistungsbeurteilungen



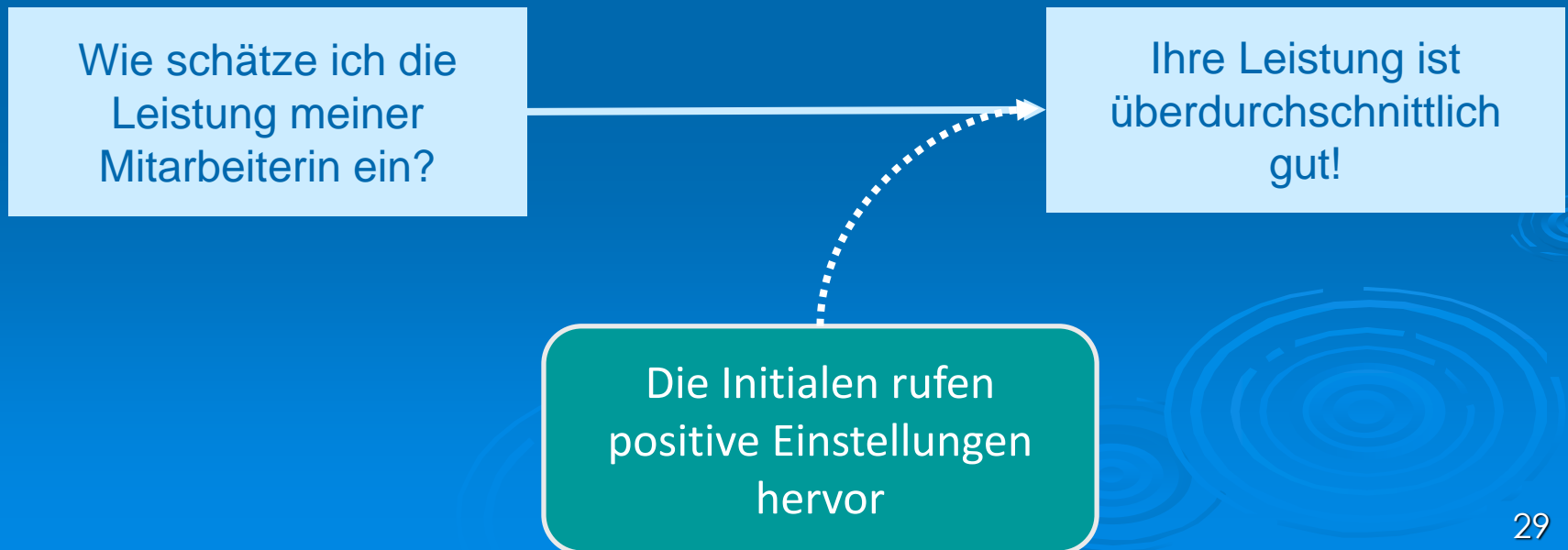
Urteilsverzerrungen in Leistungsbeurteilungen

- Beispiele für weitere Hinweisreize, an denen sich die Vorgesetzte unbewusst orientieren könnte

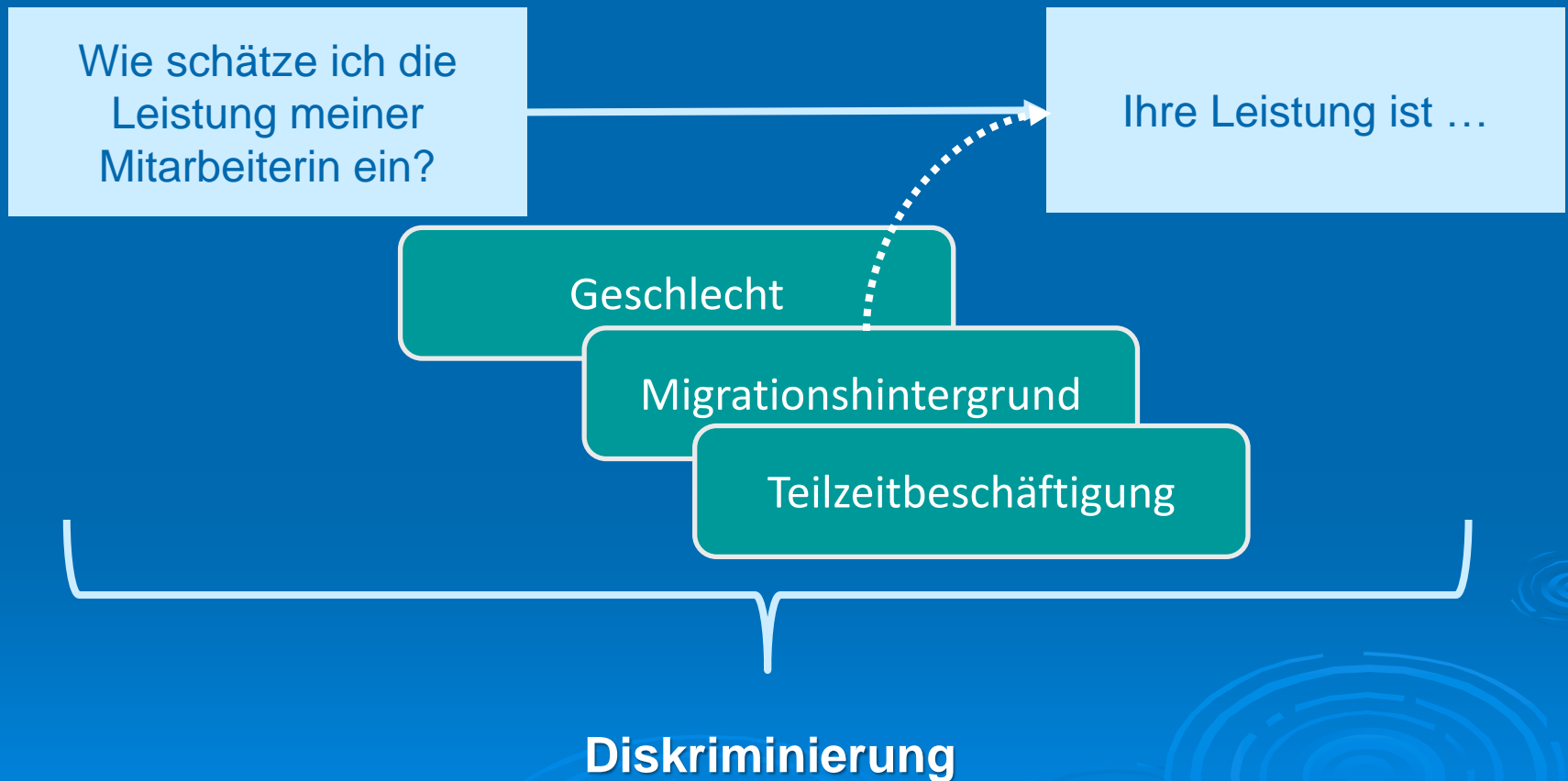


Urteilsverzerrungen in Leistungsbeurteilungen

- die Vorgesetzte lässt sich unbewusst durch einen Hinweisreiz beeinflussen und gelangt zu einem verzerrten Urteil



Urteilsverzerrungen in Leistungsbeurteilungen



Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- Sind Beurteilungsverfahren frei von einem Diskriminierungspotenzial?

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- Sind Beurteilungsverfahren frei von einem Diskriminierungspotenzial?
- Überprüfung der Einzelmerkmale auf Formulierungen oder Strukturen, die den Einfluss von **Unconscious Biases** begünstigen

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- **Leistungsmerkmale** sollten einen inhaltlichen Bezug zu objektivierbaren Leistungsvariablen aufweisen

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- **Leistungsmerkmale** sollten einen inhaltlichen Bezug zu objektivierbaren Leistungsvariablen aufweisen

Qualität und Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse

„Arbeitsergebnisse betrachtet unter dem Aspekt einer gründlichen, genauen und umfassenden Bearbeitung sowie ihrer Fehlerfreiheit und Rechtmäßigkeit unter Berücksichtigung der praktischen Verwertbarkeit“

aus: Beurteilungsbestimmungen für das Zivilpersonal im nachgeordneten Bereich

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- **Leistungsmerkmale** sollten *nicht* anhand von Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltensweisen eingeschätzt werden

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- **Leistungsmerkmale** sollten *nicht* anhand von Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltensweisen eingeschätzt werden

Belastbarkeit

„Physische und psychische Fähigkeit, Strapazen zu ertragen und Arbeitsaufkommen auch unter erschwerten Bedingungen zu bewältigen.“

aus: Beurteilungsbestimmungen für Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- **Leistungsmerkmale** sollten *nicht* anhand von Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltensweisen eingeschätzt werden

Zusammenarbeit und teamorientiertes Handeln

„Zusammenarbeit und diskriminierungsfreier Umgang [...]; Übernahme von Vertretungsaufgaben; Unterstützung durch Hilfestellung; Lösen von Aufgaben in Kooperation mit anderen; Leistung und Stimmung der Gruppe positiv beeinflussen“

**Leistungs-
bezug?**

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen



- **Leistungsmerkmale** sollten *nicht* anhand von Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltensweisen eingeschätzt werden

Zusammenarbeit und teamorientiertes Handeln




„Zusammenarbeit und diskriminierungsfreier Umgang [...]; Übernahme von Vertretungsaufgaben; Unterstützung durch Hilfestellung; Lösen von Aufgaben in Kooperation mit anderen; Leistung und Stimmung der Gruppe positiv beeinflussen“

Wie häufig beobachtet?

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- Sind Beurteilungsverfahren selbst frei von einem Diskriminierungspotenzial?
- Überprüfung der Einzelmerkmale auf Formulierungen oder Strukturen, die den Einfluss von **Unconscious Biases** begünstigen 
- **Leistungsmerkmale und Befähigungsmerkmale** sollten anhand von Kriterien beurteilt werden, die keine stereotypen Erwartungen auslösen 

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- Sind Beurteilungsverfahren selbst frei von einem Diskriminierungspotenzial?
- Überprüfung der Einzelmerkmale auf Formulierungen oder Strukturen, die den Einfluss von **Unconscious Biases** begünstigen 
- **Leistungsmerkmale und Befähigungsmerkmale** sollten anhand von Kriterien beurteilt werden, die keine stereotypen Erwartungen auslösen 
- Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung und Teilzeitbeschäftigung 

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Geschlecht
 - *Männer* gelten als handlungsfähig (z.B. dominant, durchsetzungsstark, rational und analytisch denkend)

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Geschlecht
 - *Männer* gelten als handlungsfähig (z.B. dominant, durchsetzungsstark, rational und analytisch denkend)
 - *Frauen* fördern die Gemeinschaft, verfügen über soziale Kompetenzen wie z.B. Hilfsbereitschaft

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

– Geschlecht

Eigenständigkeit und Initiative

*„[...] unter Vorwegnahme eines sich zukünftig
ändernden [...] technischen Umfelds kritisch
hinterfragt und proaktiv weiterentwickelt“*

aus: Beurteilungsbestimmungen für das Zivilpersonal im nachgeordneten Bereich



Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

– Geschlecht

Eigenständigkeit und Initiative

„[...] technischen Umfelds [...]“

Zweckmäßigkeit, Planung und Organisation

„[...] Festlegung der Arbeitsziele, systematische und umsichtige Planung der dienstlichen Aufgaben.“

aus: Beurteilungsbestimmungen für das Zivilpersonal im nachgeordneten Bereich



Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

– Geschlecht

Eigenständigkeit und Initiative

„[...] technischen Umfelds [...]“

Zweckmäßigkeit, Planung und Organisation

„[...] systematische Planung [...].“

Selbstkompetenz

„[...] sich durchzusetzen [...]“

aus: Beurteilungsbestimmungen für Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr



Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Geschlecht

Sozialkompetenz

„[...] Sie umfasst Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion notwendig und nützlich sind. [...] tolerant zu sein und einfühlsam zu handeln sowie mit Konflikten angemessen umzugehen.“

aus: Beurteilungsbestimmungen für Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr



Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

– Geschlecht

Sozialkompetenz

„[...] einfühlsam zu handeln sowie mit Konflikten angemessen umzugehen.“

Teamfähigkeit

„[...] sich auf andere Menschen einzustellen [...] und Vertrauen herzustellen.“

aus: Beurteilungsbestimmungen für Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr



Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Geschlecht



Belastbarkeit

„Physische und psychische Fähigkeit, Strapazen zu ertragen und Arbeitsaufkommen auch unter erschwerten Bedingungen zu bewältigen.“

aus: Beurteilungsbestimmungen für Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Geschlecht
 - Vielfach gibt es keine geschlechtstypischen Unterschiede

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Geschlecht
 - Vielfach gibt es keine geschlechtstypischen Unterschiede
 - Fehltriteile in „beide Richtungen“
 - die analytische Problemlöserin ≠ typische Frau
 - der empathische Streitschlichter ≠ typischer Mann

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Ethnische Herkunft
 - Kein globales Stereotyp über Personen mit Migrationshintergrund
 - Eher spezifische Erwartungshaltung in Abhängigkeit vom jeweiligen Herkunftsland

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Ethnische Herkunft

Fachkompetenz

„Fähigkeiten, Aufgaben- und Problemstellungen eigenständig, fachlich angemessen, methodengeleitet zu erkennen und zu bearbeiten und das Ergebnis im Gesamtzusammenhang zu beurteilen.“

aus: Beurteilungsbestimmungen für das Zivilpersonal im nachgeordneten Bereich

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Ethnische Herkunft

Schriftlicher und mündlicher Ausdruck

*„Dem Verständnis der Adressatinnen und Adressaten
und dem Zweck der Äußerung entsprechend
schriftlich und mündlich formulieren“*

aus: Beurteilungsbestimmungen für das Zivilpersonal im nachgeordneten Bereich

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Alter

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Alter

>50jährige gelten als...

...weniger aufgeschlossen gegenüber technischem

Wandel und Veränderungen,

wenig flexibel, unmotiviert, in geringem Ausmaß lernfähig

und leistungsfähig sowie inkompetent

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Alter

>50jährige gelten als...

...weniger aufgeschlossen gegenüber technischem Wandel und Veränderungen,

wenig flexibel, unmotiviert, in geringem Ausmaß lernfähig und leistungsfähig sowie inkompetent

...sehr engagiert, stabil, verlässlich und freundlich

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Alter

Jüngere gelten als...

...innovativ, kompetent, selbstbewusst und weniger
diszipliniert

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Alter
 >50jährige

Methodenkompetenz

„[...] kognitive[n] Fähigkeiten zur selbstständigen Bewältigung komplexer Sachverhalte und zur kreativen Verknüpfung von Informationen mit modernen Arbeitsmitteln.“

aus: Beurteilungsbestimmungen für das Zivilpersonal im nachgeordneten Bereich

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Alter

Jüngere

Selbstkompetenz

„[...] Fähigkeit zur Selbstregulation und -motivation [...]“

Zuverlässigkeit

„Fähigkeit, Termine, Zusagen und Vereinbarungen verbindlich und verlässlich einzuhalten [...].“

aus: *Beurteilungsbestimmungen für Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr*

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Behinderung

- Menschen mit Behinderung gelten beispielsweise als...
...abhängig, vergleichsweise ineffizient, wenig intelligent,
inkompetent, kaum kompetitiv, in geringem Ausmaß
leistungsfähig und geringfügig produktiv

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Behinderung

- Menschen mit Behinderung gelten beispielsweise als...
...abhängig, vergleichsweise ineffizient, wenig intelligent,
inkompetent, kaum kompetitiv, in geringem Ausmaß
leistungsfähig und geringfügig produktiv

- ...sozial kompetent eingeschätzt

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

– Behinderung

Selbstkompetenz

„[...] eigenständig zu handeln [...]“

Führungs- und Managementkompetenz

„[...] erfolgreich zu lenken, zu gestalten und weiterzuentwickeln [...]“

Belastbarkeit

„[...] Strapazen zu ertragen [...]“

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Behinderung

Kommunikations- und Informationsverhalten

„[...] Informationsaustausch im Team [...]“

Zusammenarbeit und teamorientiertes Handeln

„[...] in Kooperation mit anderen [...]“

aus: Beurteilungsbestimmungen für das Zivilpersonal im nachgeordneten Bereich

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Sexuelle Orientierung
- Bislang kaum wissenschaftliche Erkenntnisse über konkrete Stereotype gegenüber homo-, bi-, trans- oder intersexuellen Menschen

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Sexuelle Orientierung
- Bislang kaum wissenschaftliche Erkenntnisse über konkrete Stereotype gegenüber homo-, bi-, trans- oder intersexuellen Menschen
- Homosexuellen Frauen und Männern werden allerdings meist die Eigenschaften des jeweils anderen Geschlechts unterstellt

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

– Sexuelle Orientierung

Eigenständigkeit und Initiative

Zweckmäßigkeit, Planung und Organisation

Selbstkompetenz



Sozialkompetenz

Teamfähigkeit



Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Teilzeitbeschäftigung
- Teilzeitbeschäftigte leisten weniger als Vollzeitbeschäftigte
- Sind weniger flexibel und motiviert
- Gelten als stärker freizeit- und familienorientiert

Beispiele aus Beurteilungsbestimmungen

- Teilzeitbeschäftigung

Arbeitsmenge und termingerechtes Arbeiten



„Umfang der Arbeitsleistung innerhalb angemessener Bearbeitungszeit [...].“

Eigenständigkeit und Initiative

„Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen.“

aus: Beurteilungsbestimmungen für das Zivilpersonal im nachgeordneten Bereich

Prüfung der Beurteilungsbestimmungen

- Sind Beurteilungsverfahren frei von einem Diskriminierungspotenzial?
- Überprüfung der Einzelmerkmale auf Formulierungen oder Strukturen, die den Einfluss von **Unconscious Biases** begünstigen 
- **Leistungsmerkmale und Befähigungsmerkmale** sollten anhand von Kriterien beurteilt werden, die keine stereotypen Erwartungen auslösen 

Maßnahmen gegen den Einfluss vom *Unconscious Bias*

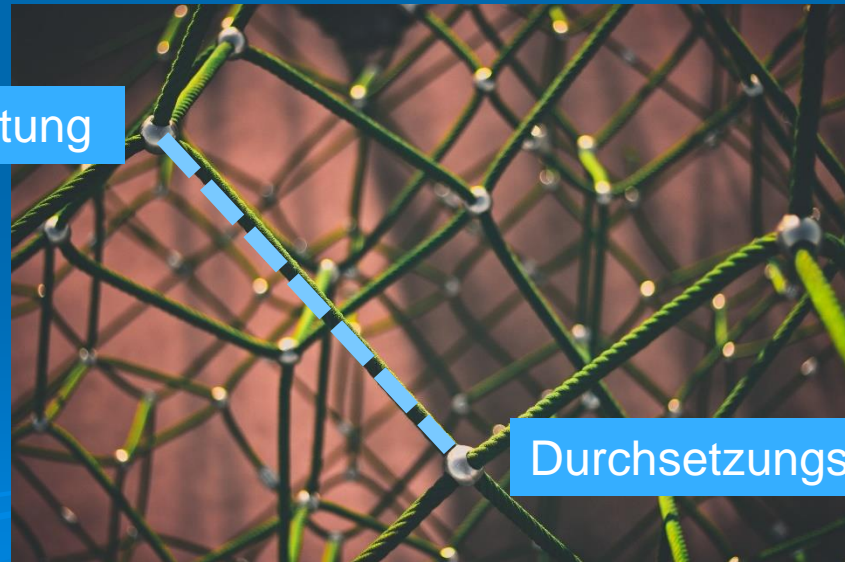
Maßnahmen gegen den Einfluss vom *Unconscious Bias*

- Kritische Begriffe in Merkmalsbeschreibungen austauschen?

Maßnahmen gegen den Einfluss vom *Unconscious Bias*

- Kritische Begriffe in Merkmalsbeschreibungen austauschen?

Selbstbehauptung



Durchsetzungsfähigkeit

Maßnahmen gegen den Einfluss vom *Unconscious Bias*

- ~~– Kritische Begriffe in Merkmalsbeschreibungen austauschen?~~
- Beurteilerinnen und Beurteiler im Vorfeld auf die Wirkung von Unconscious Biases hinweisen?

Maßnahmen gegen den Einfluss vom *Unconscious Bias*

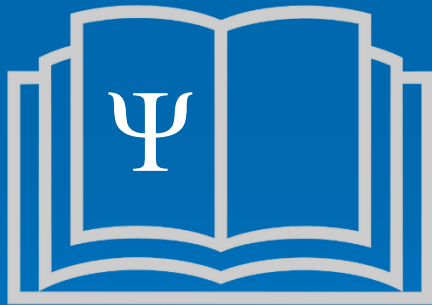
- ~~— Kritische Begriffe in Merkmalsbeschreibungen austauschen?~~
- ~~— Beurteilerinnen und Beurteiler im Vorfeld auf die Wirkung von Unconscious Biases hinweisen?~~

Maßnahmen gegen den Einfluss vom *Unconscious Bias*

- ~~– Kritische Begriffe in Merkmalsbeschreibungen austauschen?~~
- ~~– Beurteilerinnen und Beurteiler im Vorfeld auf die Wirkung von Unconscious Biases hinweisen?~~
- Mehr individuelle Informationen über die zu beurteilende Person berücksichtigen?

Von der Theorie zur Praxis

Den Einfluss von Unconscious Biases auf
Leistungsbeurteilungen minimieren bzw. kontrollieren



Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!

Literaturverzeichnis

Blickle, G. (2019). Leistungsbeurteilung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Eds.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 303-324). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_18

Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K. & Dwertmann, D. J.G. (Hrsg.). (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung*. Springer Berlin Heidelberg.

<https://doi.org/10.1007/978-3-642-34784-9>

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135. doi: 10.1016/j.riob.2012.11.003

Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *The American Psychologist*, 60(6), 581–592.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>

Jent, N. & Dietsche, R. (2013). Rewards and Compensation von Menschen mit Behinderung: Eine ethische Perspektive. In S. A. Böhm, M. K. Baumgärtner & D. J.G. Dwertmann (Hrsg.), *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung* (S. 45–64). Springer Berlin Heidelberg.

Literaturverzeichnis

- Jochmann-Döll, A. & Tondorf, K. (2011). Leistungsabhängige Entgelt differenzierung auf dem gleichstellungs-politischen Prüfstand. In G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen: Rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen* (6. Aufl., S. 361–376). Springer Gabler.
- Jochmann-Döll, A. & Tondorf, K. (2013). Nach Leistung, Eignung und Befähigung? Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst (Arbeitspapiere, Bd. 276). Hans-Böckler-Stiftung.
- Kersting, M. & Ott, M. (2016). Diversity-gerechte Personalauswahl. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz* (Bd. 24, S. 679–692). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_8
- Krell, G. (2011). Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen. In G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben, & G. Krell (Eds.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen: rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen* (6. Aufl., Vol. 5, S. 261–274). Gabler Verlag.

Literaturverzeichnis

Krell, G., Ortlieb, R. & Sieben, B. (2018). *Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20554-6>

Krings, F., Johnston, C., Binggeli, S. & Maggiori, C. (2014). Selective incivility: immigrant groups experience subtle workplace discrimination at different rates. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 20(4), 491–498. <https://doi.org/10.1037/a0035436>

Kühne, D., & Oechsler, W. A. (2004). Diskriminierungsfreie Beurteilung von Mitarbeiterinnen. In G. Krell (Ed.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (S. 183-196). Gabler Verlag.

Louvet, E. (2007). Social judgment toward job applicants with disabilities: Perception of personal qualities and competences. *Rehabilitation Psychology*, 52(3), 297–303.

<https://doi.org/10.1037/0090-5550.52.3.297>

Louvet, E., Rohmer, O. & Dubois, N. (2009). Social Judgment of People with a Disability in the Workplace. *Swiss Journal of Psychology*, 68(3), 153–159.

<https://doi.org/10.1024/1421-0185.68.3.153>

Literaturverzeichnis

- Nuttin Jr, J. M. (1985). Narcissism beyond Gestalt and awareness: The name letter effect. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 353-361.
- Ozeren, E. (2014). Sexual Orientation Discrimination in the Workplace: A Systematic Review of Literature. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1203–1215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.613>
- Rohmer, O. & Louvet, E. (2018). Implicit stereotyping against people with disability. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(1), 127–140. <https://doi.org/10.1177/1368430216638536>
- Posthuma, R. A. & Campion, M. A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., Yaldiz, L. M. & Zaniboni, S. (2017). Age Discrimination at Work. In E. Parry & J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 447–472). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-46781-2_18
- Voss, P. & Rothermund, K. (2019). Altersdiskriminierung in institutionellen Kontexten. In B. Kracke & P. Noack (Hrsg.), *Handbuch Entwicklungs- und Erziehungspsychologie* (Bd. 18, S. 509–538). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-53968-8_25